

Anne Reichmann, NEF

Supervision als Begleitinstrument für Personalentwicklung

Vortrag anlässlich der Konferenz der FortbildungsreferentInnen der EKD in Eisenach am 12. 11. 01

Die folgenden Überlegungen sind eine Bündelung von Diskussionen und Erfahrungen in unterschiedlichen Kontexten: Der Deutschen Gesellschaft für Pastoralpsychologie und der Deutschen Gesellschaft für Supervision, denen ich angehöre, den Strukturentwicklungsprozessen im Nordelbischen Frauenwerk, von denen ich unmittelbar betroffen bin, Gesprächen und Supervisionen mit Leitenden und Mitarbeitenden in verschiedenen Bereichen der NEK sowie Beiträgen aus der einschlägigen Literatur. Die Perspektive, die ich einnehme, ist systemisch und psychoanalytisch geprägt.

Personalentwicklung ist eine relativ junge Erscheinung in der Kirche, obwohl es Maßnahmen dazu, wie etwa Fortbildung und Supervision schon lange gegeben hat. Diese Maßnahmen wurden aber nicht in einem größeren Kontext gezielt geplant und gesteuert, sondern ergaben sich aus konkreten, nicht miteinander vermittelten Bedarfen von einzelnen Personen oder Einrichtungen innerhalb der Gesamtorganisation.

1. Die Einführung von Personalentwicklung in der Kirche steht im Zusammenhang mit gesamtgesellschaftlichen Veränderungsprozessen.

- Eine erhebliche **Ressourcenverknappung** hat dazu geführt, daß der Einsatz von Mitteln wie Zeit und Geld sorgsamer und effektiver erfolgen muß, weil man sich das Verschwenden nicht mehr leisten mag oder kann.
- Wir stehen heute mit vielen unserer Arbeitsfelder in **Konkurrenz zu weltlichen Einrichtungen** wie Beratungsstellen, Pflegestationen, Fortbildungsinstitutionen, Kindergärten und sind dadurch herausgefordert, mindestens genauso gut zu sein und außer dem besonders und anders als die anderen zu sein. Es entsteht ein Profilierungsdruck. Die Qualität der Arbeit ist in neuer Weise angefragt. In Leitbildprozessen wird versucht, Ziele und Aufgaben zu klären und die Identifikation der Mitarbeitenden mit diesen Zielen zu befördern in einer systematischen Weise, die bisher nicht notwendig erschien.
- Damit verbunden ist eine **Steigerung der Komplexität** in allen Lebensbereichen und Arbeitswelten, auch in der Kirche. Es kommt es zu einer stärkeren Professionalisierung, Spezialisierung und damit Differenzierung der Kompetenzen, die benötigt werden.

2. Was ist das Neue der gegenwärtigen Veränderung?

In den letzten Jahren ist neben die bisherige eigentliche Arbeit für die meisten Mitarbeitenden, vor allem aber für die leitenden Personen, **die zusätzliche Aufgabe getreten, die eigene Arbeit zu reflektieren, umzugestalten und abzusichern**. Die MitarbeiterInnen müssen zusätzlich zu ihrer fachlichen Aufgabe die Steuerung interner Strukturen und Abläufe übernehmen, und in vielen Fällen stellt **Organisationsbewusstsein** eine Voraussetzung für gelingende fachliche Tätigkeit dar. Das ist etwas Neues: Weder gab es bisher die Notwendigkeit, die

eigene Organisation dermaßen zu reflektieren, noch war das Bewußtsein, Rollenträger in einer Organisation zu sein, besonders ausgebildet.

Das Gestalten von institutionellen Umbruchprozessen, in der Literatur Change Management genannt, ist notwendig geworden. Wenn es nicht nur um modernistisches Reagieren, um eine unkritische Anpassung an moderne Entwicklungen gehen soll, bewegt sich diese Gestaltung im **Spannungsfeld von Tradition/Geschichte/Ethnologie** der Kirche einerseits **und dem Veränderungsdruck**, der die Notwendigkeit zu Einsparungen und der eine marktwirtschaftliche Orientierung mit sich bringt, andererseits.

Dieser **Umbruchprozeß in der Kirche** ist verbunden mit dem Abbrechen und Absterben von organisatorischen und normativen Sicherheiten und der Notwendigkeit von Neuorientierung in vielen Bereichen. Veränderung macht Angst. Es kommt dabei zu einer Art kulturellem Wandel, der mit inneren- und mit Rollenkonflikten verbunden ist und über den eine Verständigung wir uns verständigen müssen. Dazu ein paar Beobachtungen:

Bisher war die Kirche als Institution geprägt von einer klaren patriarchalischen Hierarchie mit formalisierten Strukturen, die über lange Zeit gewachsen, aber nicht immer vernünftig sind. Die Hierarchie wurde allerdings gekreuzt von der Vorstellung, wir seien alle Schwestern und Brüder und damit gleich, wodurch Führung meist nur verdeckt ausgeübt wurde.

Die Aufgaben der einzelnen Mitarbeitenden und Einrichtungen waren sehr unspezifisch definiert, so daß der persönliche Gestaltungsspielraum groß war und Kontrolle gering. Es gab kaum eine Unterscheidung zwischen Rolle und Person. Wie in vielen sehr alten Organisationen waren manche Strukturen unhinterfragt und verfestigt, und es gibt eine Ferne zwischen der Basis auf der einen und dem Überbau der Leitung und Verwaltung auf der anderen Seite. Wechselseitiges Misstrauen stört das postulierte Vertrauen, das alle sich wünschen. Die informelle Dynamik ist sehr groß: Klatsch und Tratsch, Wut und Hilflosigkeit, Strategien, die an der offiziellen Struktur vorbei entwickelt werden.

Ein familialisierter Wertehorizont sorgt dafür, daß es Eltern und Kinder gibt, Verantwortliche und Nichtverantwortliche, Versorgungsphantasien und Autoritätskonflikte.

Das Bild der Familie sorgte aber auch dafür, daß die Tatsache, daß die Personen, die in der Kirche arbeiten, Funktionen in einer Organisation einnehmen, übersehen oder verleugnet wurde. Im Zentrum steht die einzelne Person und ihr Wohlbefinden, dazu die emotionelle Zusammengehörigkeit, ein hohes Maß an Engagement und Identifikation.

Die andere Seite der Medaille ist eine Tendenz zur Personalisierung von Problemen, also Schuldzuschreibungen. Die Angst vor Schuld lähmt Impulse, aktiv einzugreifen, zur Täterin zu werden. Opferbereitschaft und Dankbarkeit stehen als angesehene Eigenschaften einer fordernden oder abgrenzenden Haltung als unerwünschte gegenüber.

Aggressionen, Konkurrenz und Macht sind tabuisiert und rufen Schuldgefühle hervor. Weil sie nicht offen ausgehandelt werden, sind sie auch schwer besprechbar oder kritisierbar. Konflikte gelten als ein Zeichen dafür, daß etwas nicht stimmt. Sie sollten besser nicht sein. Spätestens bei einer notwendigen Kündigung oder Stellenstreichung wird aber deutlich, daß das Bild einer Familie nicht angemessen war. Die Enttäuschung ist dann um so größer. Zurück bleiben eine „schlechte Familie“ und ein „enttäushtes Kind“, das seine Enttäuschung dann irgendwie kompensiert.

Die bisherige Gestalt der Kirche ist in einen Strudel geraten, und mein Eindruck ist, daß vor allem die leitenden Personen das schnell zu spüren bekamen. Als Verantwortliche stehen sie an der Schnittstelle, wo alte und neue Entwicklungen und Leitbilder sich kreuzen. Systemisch betrachtet stehen sie auch an der Grenze zwischen ihrer Institution und der Umwelt.

Sie sind gezwungen, Maßnahmen durchzuführen, die nur dann gelingen können, wenn die Mitarbeitenden sie verstehen und mittragen können. Sonst wehren sie sich verständlicherweise dagegen, und dann steht vielleicht der Leiter mit der Verantwortung allein als der „böse Vater“, der seinen „Kindern“ Unrecht tut. **Notwendig wird ein**

- **anderes Führungsverständnis im Bewußtsein des Steuerns einer Organisation und eine**
- **andere Haltung im Bewußtsein einer gemeinsamen Verantwortung für das Ganze bei allen Mitarbeitenden**

3. Folgen gegenwärtiger Veränderungen (mögliche Zielsetzungen)

Die Leitung hat bei Veränderungsprozessen eine besondere Bedeutung.

Es gibt ein Interesse der Leitenden daran, daß die Mitarbeitenden den Wandel verantwortlich mitvollziehen. Und es entsteht auch die Notwendigkeit, daß der Leitungsstil ein anderer wird: In komplexen Organisationen mit differenzierten Arbeitsfeldern kann die Koordination nicht mehr hierarchisch zustande gebracht werden, weil keine übergeordnete Stelle mehr über den angemessenen Überblick verfügt. Die Kindergärtnerinnen, die Kurleiterinnen, die Altenpfleger und der Diakon müssen selbständiger und verstärkt in Teams arbeiten, weil ihr Vorgesetzter in vielen Fällen auf dem jeweiligen Arbeitsgebiet nicht fachkompetent genug sein kann. In dem neuen Modell, das sich herausbildet, ist die Leitung nicht mehr die Spitze einer Pyramide. Sie ist eine besondere Funktion des Systems, die man als Abschnitt auf einem Kreis sehen könnte, der die Grenze des Systems beschreibt.

Leiten heißt heute

- nicht mehr Anweisungen geben, sondern die Bedingungen gelingender Kommunikation und Kooperation herstellen zu helfen und Hindernisse aus dem Weg zu räumen.
- Leiten heißt, Konflikte, die notwendig auftauchen, zu moderieren und als Möglichkeit der Weiterentwicklung zu begreifen.
- Leiten heißt, eine visionäre Idee für die Zukunft der Organisation zu haben und dennoch flexibel auf unerwartete Situationen zu reagieren und damit zu rechnen, daß die herkömmliche Form sich vielleicht eines Tages ganz auflöst.
- Leiten bedeutet, die Arbeitsfähigkeit und Eigenverantwortlichkeit und Selbstorganisationsfähigkeit der Mitarbeitenden zu stärken.
- Aus Vorgesetzten sind Leiter und Leiterinnen geworden, die in dieser Funktion eine eigenständige und qualifizierte Tätigkeit ausüben. Auch das ist neu.

Im Moment sind viele Leitende in der Kirche mit umfangreichen Strukturentwicklungsmaßnahmen beschäftigt. Fast überall muß die Frage beantwortet werden, welcher Bedarf für die Arbeit besteht, wie sie im kirchlichen Kontext zu rechtfertigen ist und wie sie neu organisiert werden kann. Dazu braucht es eine Reflexion, eine Infragestellung und ein Organisationsbewußtsein, daß bisher nicht nötig war. All das muß gelernt werden.

Noch vor zwei Jahren hatten wir den Eindruck, diese grundlegenden Veränderungen stünden jetzt an und wären eine Tages bewältigt, so daß dann wieder eine relative Ruhe und Stabilität

einkehren. Inzwischen erfahren wir, daß Veränderungsnotwendigkeiten sich immer von neuem ergeben. **Das einzige, was stabil zu sein scheint, ist die Veränderung.** Sie konfrontiert uns ständig mit einer potentiellen **Überforderung** sowohl hinsichtlich der Arbeitsleistung als auch hinsichtlich der seelischen Leistung.

Mit dieser Erfahrung teilen wir eine Realität, die überall in unserer Gesellschaft anzutreffen ist und mit der wir uns als Kirche vielleicht besonders schwer tun, weil die Kirche immer eine sehr alte, bei uns auch eine recht stabile und stabilisierende Rolle gespielt hat. Aber auch weil funktionelle Gesichtspunkte der Organisation, weil Leitung und Macht, Konkurrenz und Konflikt, Erfolg und Leistung tabuiert waren. Dadurch konnte nicht gelernt werden, mit ihnen sinnvoll umzugehen. Auf einmal wird danach gefragt.

Auf einmal wird es nötig, Kriterien für Erfolg oder Nichterfolg, für Qualität der Arbeit zu definieren und zu bewerten.

Was ist gut, was ist nicht gut?

Welche Kompetenzen brauchen MitarbeiterInnen in den jeweiligen Aufgabenbereichen? In welcher Rolle und wie sichert man die Kompetenzen der MitarbeiterInnen?

Bisher war der Wert der Arbeit in der Kirche nicht eindeutig erkennbar; es gab keine Gratifikationskultur. Hohes Engagement hat oft eine geringe Erfolgsresonanz. Das Bedürfnis nach Kompensation sorgt z. B. für eine Überidentifikation mit der Arbeit, von der aus jede Reflexion als Kritik und Entwertung erlebt wird.

Wir stehen mitten in einem Konfliktfeld, in dem sowohl die institutionelle als auch die individuelle berufliche Identität zur Debatte steht. Alle müssen sich mit dem Überleben der Institution beschäftigen, müssen das besondere Profil herausarbeiten, Unsicherheiten aushalten und grundlegende Fragen beantworten: Was ist der Unterschied zwischen einer guten und einer ev. Behinderteneinrichtung? Wie lösen wir den Widerspruch zwischen ethischer und ökonomischer Orientierung?

4. Personalentwicklung und Organisationskultur

In dieser verunsichernden Situation, und Veränderung bedeutet immer Verunsicherung, haben Menschen in der Kirche nach externer Hilfe gesucht und die Personalentwicklung entdeckt. Sie hat ihren Ausgangspunkt in der Wirtschaft genommen und fand bis in die 80er Jahre hinein nur in der Betriebswirtschaft Beachtung.

PE geht davon aus, daß Menschen/MitarbeiterInnen, eben Personal, eines der wichtigsten Ressourcen in einer gesunden Institution sind: engagierte, verantwortliche, identifizierte und kompetente MitarbeiterInnen.

PE heißt dann, steuernd dafür zu sorgen, daß das Personal kompetent und möglichst zufrieden im Sinne der Gesamteinstitution arbeitet.

Es geht um die Förderung beruflicher Handlungskompetenz. Methoden waren zunächst Trainings als Mittel zur Veränderung und Weiterentwicklung von Qualifikationen. Das wurde erweitert: Es ging später nicht nur um die Verbesserung bestimmter Fertigkeiten, sondern auch um die Entwicklung von generalisierten Kompetenzen wie Problemlösefähigkeiten, selbstgesteuertem, reflektiertem Handeln.

Ziel von Personalentwicklungsmaßnahmen ist die Gesamtpersönlichkeit des in einer Organisation arbeitenden Menschen mit seinen Eigenschaften, Emotionen, Motivationen, Kompetenzen.

PE orientiert sich an den Zielen der Organisation und ist eine Leitungsaufgabe. Als solche kann sie als Teil von Organisationsentwicklung verstanden werden.

Ausgehend von den Zielen einer Organisation werden Maßnahmen überlegt und umgesetzt, die es ermöglichen, daß Mitarbeitende ihre Aufgaben zielgerichteter, effektiver und zu ihrer eigenen Zufriedenheit erfüllen können.

Allein in dieser Definition ist Konfliktstoff enthalten, weil die Ziele der Mitarbeitenden nicht immer mit denen der Organisation übereinstimmen, weil dieser Blick auf das Ganze vielen fremd ist und weil es eine Skepsis gibt gegenüber PE, eben weil sie ein Leitungsinstrument ist.

Es gibt noch einen anderen Konfliktstoff. PE hat das Ziel, genauer zu definieren, wer was tut, kann oder lernen muß. Damit führt sie eine neue Kultur ein. Definition bedeutet Grenzziehung, Differenzierung, Trennung. **Die Aufgabe und Chance von PE könnte darin bestehen, im Kontakt, in der Verbindung mit dem Ganzen der Institution die einzelnen Arbeitsfelder neu - differenzierend, also trennend, - abgrenzend und damit klärend zu gestalten.**

Bisher waren Arbeitsplatzbeschreibungen in der Kirche aber sehr allgemein formuliert, manche Aufgaben oder Verantwortlichkeiten waren nicht festgelegt; Kompetenzen nahmen bei Stellenbesetzungen zuweilen einen untergeordneten Rang ein; die Personen waren oft bestimmender für die Art der Arbeit als ihre Rolle im System; Kritik an der fachlichen Kompetenz wurde als persönliche Kritik erlebt und deshalb eher unterlassen. In der Kirche wurde eine Gemeinschaftskultur gepflegt; eine Trennungskultur gibt es kaum. Beides zusammen wäre ein Ganzes.

(Beispiele..., in denen fühlbar wird, dass PE immer auch differenzierte Trennungsprozesse initiiert: der kann etwas, die etwas anderer...Das brauchen wir, das brauchen wir nicht..)

Eine Diskussion über Leitung wird nötig und möglich. Das Verhältnis der Mitarbeitenden zu den Zielen muß geklärt werden. Der Grund und das Motiv für den Einsatz von PE muß transparent gemacht werden. So kommt es zwangsläufig auch zu einer **Reflexion der Organisationskultur**, dessen, was ausgesprochen oder unausgesprochen gilt: Werden die Mitarbeitenden eher verwöhnt und geschont oder ernstgenommen und gefordert? Sind die Entscheidungsprozesse transparent? Werden die jeweils Betroffenen als Experten befragt, oder wird über ihren Kopf hinweg entschieden? Regiert Misstrauen, oder gibt es eine Kooperation zwischen Leitung und Mitarbeitenden? PE könnte so etwas wie eine großes Aufräumen sein: Es wird durchgearbeitet, was vorher unreflektiert und selbstverständlich geschah.

Zu den **Maßnahmen von PE** zählt alles mögliche, was um der Ziele willen sinnvoll ist:

- Fortbildungen
- Trainings
- workshops
- Karriereberatung
- Potentialanalysen
- gezielte Veränderung der Arbeitsaufgaben

Teamentwicklung

- Leitbildprozesse
- MitarbeiterInnengespräche
- Zielvereinbarungsgespräche
- coaching
- mentoring
- Supervision etc.

Der Einsatz dieser Methoden erfolgt **in 4 Schritten:**

- Analyse des Entwicklungsbedarfs und der Veränderungsbereitschaft wie auch dessen, was veränderungsresistent ist
- Planung der Maßnahme und ihrer Ziele
- strukturelle Implantation und Umsetzung
- Evaluation (Überprüfung).

Bei der Analyse könnte man folgende Ebenen voneinander unterscheiden:

- die Ebene der strukturellen Vorgaben, der Organisation
- die Ebene der Inhalte
- die Ebene der Werte und Normen
- die der Verfahren, Abläufe und Kommunikationsformen
- die Ebene des Persönlichen.

Die strukturelle Implantation über Verabredungen oder Verträge oder Zielvereinbarungen ist deshalb besonders wichtig, weil PE sonst nur auf der persönlichen Ebene bleibt. Es geht aber um das System.

Die Rahmenbedingung für PE ist eine **Organisation und ihre Kultur.**

Die **Organisationskultur** umfasst die Gesamtheit der hervorgebrachten und gelebten Werte, Normen und Verhaltensmuster, Gewohnheiten und Überzeugungen einer Organisation, auch diejenigen, die nicht bewusst sind.

Es ist die Einheit von formeller Ordnung, der Aufbaustruktur formaler Regelsysteme (Organisationsaspekt), und der „Innenwelt“, der Seele einer Institution.

Einige Begriffsklärungen:

Der Begriff *Organisation* bezeichnet eine „Ordnung von arbeitsteilig und zielgerichtet miteinander arbeitenden Personen und Gruppen.“¹ Die Äußere Struktur: Die Aufgabe, die Funktionen der Rollenträger, die Hierarchie und die Leitung.

Die Institution ist aus der Dynamik erwachsen, die sich in den Beziehungen ihrer Mitglieder entwickelt hat. Der Begriff *Institution* bezeichnet einen Komplex von schwer zugänglichen und unspezifischen Handlungs- und Beziehungsmustern, die verankert sind in zentralen Ordnungswerten und Antriebsstrukturen einer Gesellschaft. Familien sind Institutionen, aber keine Organisationen. Betriebe sind Organisationen, aber keine Institutionen. Die Kirche ist beides. Institutionen enthalten gegenüber Organisationen viel Irrationales, aber nur rational kann keine Organisation sein.

Kultur besteht aus expliziten und impliziten Verhaltensmustern, die durch Symbole erworben und durch Kommunikation weitervermittelt werden. Ihre unterschiedliche Ausprägung macht die unterschiedliche Identität menschlicher Gruppen aus.

Im Anschluß an Schein definiert Schreyögg *Organisationskulturen* als ““Miniaturgesellschaften“, als kollektive Sinnsysteme, die über fortlaufende Kommunikationen in einem organisierten System gebildet werden.“² Sie repräsentieren die nichtformalen Aspekte einer Organisation.

¹ Bauer, A., Grohs-Schulz, M., Symbole – Mythen – Rituale, in: Forum Supervision 13/99, S. 6

Man unterscheidet zwischen harten und weichen Faktoren:

Da sind die Struktur, der Auftrag und die expliziten Ziele.

Aber da sind auch das Arbeitsklima, die Motivation, der Führungsstil, der Informationsfluß, die Entscheidungsbildung, Konfliktfähigkeit, Kooperationskompetenz.

Es ist sinnvoll, beide Faktoren kooperativ zu bearbeiten.

PE hat es vor allem mit den weichen Faktoren zu tun. PE reflektiert und verändert Spielregeln und Spielräume. Sie kann das aber nicht unabhängig von den Strukturen und Zielen der Organisation tun. **Deshalb ist PE nicht als eine Sparte für sich zu betreiben, sondern als Teil einer umfassenden Organisationsentwicklung,** die wiederum selbst von allen Beteiligten gemeinsam reflektiert und gestaltet werden sollte.

Im diesem Zusammenhang der Bewältigung und Gestaltung von Veränderungsprozessen spielt Supervision m-E. eine hervorragende Rolle.

5. Was ist Supervision?

Supervision ist eine Beratungsmethode, die zur Sicherung und Verbesserung der Qualität beruflicher Arbeit eingesetzt wird (DGsV).

Sie fügt 5 Perspektiven zusammen:

- **die Person** oder Personen in ihrer sozialen, psychischen, rationalen und emotionalen Ausstattung,
- **die Aufgabe und die Rolle** mit den an die gerichteten Erwartungen und den ihr zugeschriebenen Kompetenzen und Forderungsprofilen,
- **die institutionellen Rahmenbedingungen und die Strukturen der Organisation**
- **die Klienten, Zielgruppen, Kunden**
- **die Umwelt** (gesellschaftliche Bedingungen der Arbeitswelt, KonkurrentInnen etc.)

Die Kompetenzen einer Supervisorin sollten dementsprechend eine **psychologische/psychoanalytische**, eine organisationssoziologische/**systemische** und eine **gruppendynamische** Perspektive auf den Gegenstand der Beratung möglich machen.

Supervision im Kontext von PE ist Supervision in einer Organisation.

Das bedeutet, daß sie nicht völlig unabhängig ist. Sie fällt wie PE insgesamt in den Verantwortungsbereich der Leitung; man könnte sagen, sie ist eine delegierte Leitungsaufgabe. Notwendig ist deshalb Loyalität, also Akzeptanz und Verbundenheit mit den Zielen, Aufgaben und Strukturen der Organisation.

Supervision hat als Aufgabe aber auch die Reflexion eben dieser Bedingungen und muß deswegen von der Leitung gleichzeitig unabhängig sein. Das Halten des Spannungsbogens von **Abhängigkeit und Autonomie** ist die elementare Aufgabe von Supervisorinnen, ohne die sie nicht arbeiten können. Am besten geeignet dafür ist eine **Stabsposition**, wenn es um interne Supervision geht. Die **institutionelle Abstinenz** ist bei externen Supervisoren besser gewährleistet. Dafür gibt es dort weniger Feldkompetenz und andere Abhängigkeiten.

² Schreyögg, A., Organisationskultur und Supervision, in: Pühl, H., Supervision in Institutionen, Frankfurt/Main 96, S. 95

Ein Supervisor darf sich keinesfalls in einem hierarchischen oder persönlichen Verhältnis zu seinen Supervisanden befinden; er darf aber ebenso wenig der Leitung direkt unterstellt sein. Verführungsversuche gibt es von beiden Seiten: Die Supervisandinnen versuchen, mit der Supervisorin eine Koalition gegen die Leitung zu schließen; Leiter delegieren unangenehme Leitungsaufgaben an den Supervisor oder wünschen, daß ein schwieriger Mitarbeiter dort individuell zurechtgebogen, ohne daß er davon berührt wird. Supervision darf sich weder von der einen noch von der anderen Seite instrumentalisieren lassen; sonst verfehlt sie ihre Aufgabe.

6. Supervision: Aufgabe, Ziele, settings

Supervision ist angezeigt, wenn es gilt

- die Beziehung zu Klienten besser zu verstehen
- konflikthafte Beziehungen zwischen Mitarbeitenden oder zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten zu klären
- Probleme einer Person mit ihrer Aufgabe zu lösen und bei der Gestaltung der Rolle zu unterstützen
- die Institution bewusster wahrzunehmen
- Leitungskonzepte zu überarbeiten
- Ziele und Inhalte der Organisation zu reflektieren
- Aus- und Weiterbildungswege zu flankieren
- Veränderungsprozesse zu begleiten.

SP verbindet Lernen und Arbeiten. Ihr Bezugspunkt ist immer der Arbeitsplatz.

SP hat einen **Auftrag** und einen Auftraggeber oder –geberin. Er wird möglichst in einem Vertrag festgehalten. Bei Teamsupervisionen gibt es einen Dreiecksvertrag, der die institutionell Verantwortlichen als zweiten Auftraggeber miteinbezieht. So kommt es zu einer Transparenz und einer Verbindlichkeit für die Beteiligten.

Der Vertrag setzt ein Verstehen des zu bearbeitenden Problems voraus, die zu Beginn des Prozesses gemeinsam erarbeitet wird. Denn das Problem liegt nicht immer auf der Ebene, auf der es sich zeigt. So muß eine gestörte Arbeitsbeziehung ihre Ursache nicht nur in der Psyche oder den Beziehungen der Betroffenen haben; sie kann auch an einer unangemessenen Struktur oder unklaren Aufgaben, also auf der organisationalen Ebene, liegen.

Eine respektvolle Haltung der Beteiligten zueinander und ein gewisses Maß an Konfliktbereitschaft aller Beteiligten sind wichtige Voraussetzungen für ein Gelingen.

Am Anfang steht eine vorläufige Diagnose des Problems und der vorhandenen Ressourcen. Sie ermöglicht die Indikation, ob Supervision das richtige Instrument ist, und eine vorläufige Prognose darüber, wie lange der Prozeß voraussichtlich gehen sollte, auf welchen Ebenen wie und mit welchen Beteiligten gearbeitet werden muß, etc. Im ersten Schritt wird dann gemeinsam mit den SupervisandInnen der Gegenstand der gemeinsamen Arbeit, der Rahmen und die Methode erarbeitet. Allein darin liegt meist schon ein großer Teil der Klärungsarbeit.

Supervision fördert die **Fähigkeit zur Selbstreflexion als einer Kernkompetenz** beruflicher Arbeit. Bei manchen Berufen, etwa mit einer „schwierigen“ Klientel, ist ständige begleitende Supervision sinnvoll, um aus Verstrickungen mit Klienten herauszukommen oder um eine Deponie für belastende Gefühle zu haben. Sie ist dann Teil der Arbeit.

Supervision macht den Versuch, durch ein **Innehalten im Arbeitsprozeß** eine **Distanzposition** zu ermöglichen, so, daß **neue Spielräume** erschlossen werden können. Das Innehalten macht neue Wahrnehmung dessen möglich, was jeden Tag geschieht. Hier kann gespürt werden, was im Arbeitsalltag störend wäre: Ängste, Zweifel, aber auch Wünsche und Ambitionen. Sie ist ein **Raum, der etwas aufnehmen, etwas halten und verwandeln** kann. Eine Art Container mit Verdauungsfunktion. Eine Art Sabbath.

Denn durch Beziehungskonflikte, durch unklare Strukturen oder Verunsicherungen aufgrund von Veränderungen werden Kräfte gebunden, die einer konstruktiven Arbeit verloren gehen. Und bei genauerem Hinsehen entpuppen sich viele Belastungen als innere und/oder äußere Situationen, in denen es keinen Raum mehr gibt, weder für freie Entscheidungen noch für Humor, noch für das spielerische Einnehmen verschiedener Perspektiven. In einer solchen Enge kommen Menschen unter Druck, werden starr und können nur noch Entweder Oder sehen. Sie nehmen dann sich selbst, ihr Gegenüber und ihre Umwelt verzerrt wahr. Erst im Herausgehen aus dieser Enge, erst aus der Distanz, wird Bewegung möglich. In der Supervisionssitzung tritt etwas Drittes zwischen die beiden Seiten, auf die man beschränkt war. Es kommt zu einer neuen **Wahrnehmung**. Dabei geht es zu allererst um das, was ist.

PE geht manchmal mit großen Versprechungen einher: Es soll Offenheit geschaffen werden, Mitarbeitende sollen sich selbst verwirklichen, eine Vertrauenskultur soll geschaffen werden, Selbständigkeit soll gefördert werden, Selbstsicherheit, Glaubwürdigkeit, Vorbildfunktionen. Die Erwartungen an PE zeugen manchmal von einem übersteigerten Idealismus, als wenn sich Menschen und Systeme so einfach ändern ließen. Als wenn Vertrauen einfach herstellbar wäre.

Es gibt ja Gründe für Misstrauen, für Resignation, für Unselbständigkeit, Konfliktangst oder Desinteresse. Sie müssen zur Sprache kommen und verstanden werden. Sonst wird die Wirklichkeit nur moralisch kompensiert und nicht anerkannt und verändert. Dann wird das neue Haus auf Sand gebaut. Solche Tugendkataloge sind überfordernd, und die Qualität von Supervision zeichnet sich dadurch aus, daß sie keine Heilsversprechungen macht und sowohl mit den Supervisanden als auch mit der Leitung klärt und abspricht, welche Ziele durch Supervision erreicht werden können und welche nicht.

Oft werden auch sehr schnelle Lösungen erwartet. Dann wird eigentlich nach Rezeptwissen und Patentlösungen gefragt, das man sich von außen holt, das schnell angewandt werden kann, das Unsicherheiten aus dem Wege räumt und gar nicht erst spüren läßt.

Das sind Erwartungen, die eine Supervision enttäuschen muß. Denn Supervision ist die Arbeit am Detail. Sie geht von der Oberfläche aus in die Tiefe. Sie ist die Durcharbeitung von Problemen sowohl auf der individuellen wie auf der interaktionellen wie auf der organisatorischen Ebene. Diese Zusammenhänge sind hochgradig komplex und ihre Bearbeitung braucht dementsprechend auch Zeit. Dafür verspricht Supervision aber Nachhaltigkeit. Denn etwa 80% der Organisationsentwicklungsprozesse scheitern daran, daß etwas Neues zu schnell eingeführt

wird und nicht genügend mit den Motivationen, Überzeugungen und Gefühlen der Supervisorinnen verbunden wurde. **In der Supervision geschieht die Anbindung von Veränderungen an Personen, an ihre Eigenart, ihre Motivation, ihre Gefühlslage.** Sie befähigt sie dazu, aus einer bloß erleidenden in eine aktive verantwortliche Haltung zu gelangen. Konkrete Lösungen werden in einem gemeinsamen **Entwicklungsprozeß** gefunden.

Supervision ist ein **Entschleunigungsverfahren**. Denn Menschen sind langsamer als Maschinen oder Techniken. Sie ist ihrem Wesen nach prozeß- und nicht resultatorientiert. Ein technisches Bewußtsein, das von der ökonomischen und bürokratischen Rationalität her kommt, steht dazu im Widerspruch. Ein eindimensionales Einsetzen von bestimmten Methoden zur Erreichung eines gewollten Zieles könnte, etwa in Gestalt eines Trainings, bestimmte Fähigkeiten fördern. Das entspricht aber nicht der komplexen Realität, die in einer Supervision ins Auge gefasst wird. Hier geht es darum, sich auf einen Prozeß einzulassen, dessen Ausgang offen ist.

Gleichwohl kann und muß sich Supervision im Rahmen von PE eine bestimmte Aufgabe setzen, die abgestimmt ist mit den Entwicklungszielen der Organisation. Ein flexibler **Wechsel von Prozeß- und Aufgabenorientierung** in den Sitzungen wäre dem angemessen.

7. Abgrenzungen, Unterschiede, Geschichte

Es ist deutlich geworden, wie Supervision sich von einem **Training** unterscheidet, in dem bestimmte Fertigkeiten eingeübt werden.

Zur anderen Seite unterscheidet sich Supervision von **Organisationsentwicklung**, weil in ihrem Rahmen nicht das Tun, das Machen dominiert, sondern das Verstehen und Entwickeln. Sie greift nicht unmittelbar verändernd in die Strukturen ein, sondern gibt **Impulse**, von denen eine Entwicklung ausgehen kann. Wenn es an die Umsetzung geht, ist die Grenze der Supervision erreicht. Sie kann aber sehr wohl dazu dienen, die Umsetzung flankierend zu begleiten, auftauchende Probleme und Widerstände zu bearbeiten und Ideen zu verfeinern und im Wechsel mit der Praxiserfahrung zu konkretisieren.

Ganz nah bei der Supervision liegt das **Coaching**. Coaching ist eine zielorientierte Rollenberatung und wird vor allem von Leitungspersonen in Anspruch genommen. Dabei geht es um die Reflexion des eigenen Führungsstils und vielleicht die Entwicklung eines neuen, um das Erlernen von Führungsqualitäten wie Konfliktmanagement oder Sitzungsleitung, um politische Strategien im Interesse der Organisation, um die Reflexion der eigenen Berufsbiographie, aber auch um persönliche Schwierigkeiten mit der Übernahme der Leitungsaufgabe; etwa die Hemmung, Forderungen an Mitarbeitende zu stellen oder Aufgaben zu delegieren oder Prioritäten zu setzen.

All das kommt auch in einer Supervision vor, aber der Fokus liegt an einer anderen Stelle: Coaching ist eher Aufgaben-, Supervision ist eher prozessorientiert.

Beide arbeiten allerdings an der **Schnittstelle von Rolle und Person in einer Organisation**.

Eine der häufigsten Verwechslungen gibt es zwischen Supervision und **Psychotherapie**. Ein großer Teil des Widerstandes gegenüber Supervision beruht auf dieser Verwechslung, die es nicht nur bei der potentiellen Klientel gibt, sondern auch bei SupervisorInnen.

Aber auch Supervision selbst hat eine Geschichte und hat Wandlungsprozesse durchlaufen, und natürlich gibt es nach wie vor unterschiedliche Formen der Supervision.

In der **Einzelsupervision**, einem anderen setting wird im Unterschied zur Therapie nicht primär auf die Persönlichkeit, sondern auf die Berufsrolle fokussiert. Gegenstand ist der Arbeitskontext, nicht die Lebensgeschichte. Ziel ist die Verbesserung der Arbeit und die Befriedigung hinsichtlich der Arbeit. Ziel einer Psychotherapie ist die Zunahme von Lebensfreude und Autonomie. Natürlich kann man keine scharfe Grenze zwischen beiden ziehen.

Die Supervisionskultur hat 2 Wurzeln: Angefangen hat Supervision mit der case-work-Beratung in der Sozialarbeit und mit der psychoanalytischen Balintgruppe, ebenfalls eine Form der Fallsupervision in einer berufshomogenen Gruppe, die aber im Alltag nicht zusammenarbeiten. Dort wird an der supervidierten Beziehung im Dienste eines Klienten gearbeitet. Ausgegangen war Balint, der Begründer, von der Überlegung, daß Heilungsprozesse nicht nur von medizinischen Techniken, sondern auch von der Arzt-Patient-Beziehung abhängen. Sie wird in der Supervision erforscht und für die Arbeit am Patienten fruchtbar gemacht. Entsprechendes gilt für soziale Berufe.

In den letzten Jahren werden in **Gruppensupervisionen** immer mehr Fälle eingebracht, die die eigene Beziehung zu Kolleginnen und Vorgesetzten betreffen. Damit verändert sich der Fokus: Die Falleinbringerin bringt sich selber stärker ins Spiel. Es geht immer um ein Nacharbeiten beruflicher Situationen, die aber durch die Methode der Supervision zu einem Hier-und-Jetzt-Prozeß aktualisiert werden. Dazu gehört das Zusammenspiel der Gruppe. So wird eine Erkenntnis möglich, die nicht bloß kognitiv, sondern auch im Erleben verankert ist.

Pastoralpsychologische SupervisorInnen haben eine besonders hohe Feldkompetenz in der Kirche und zeichnen sich dadurch aus, daß im Supervisionsprozeß neben die anderen auch die theologische Perspektive tritt und eine spirituelle Ebene in allem Geschehen mitgedacht wird. Als interne Supervisoren haben sie das Bewußtsein, daß sie Teil des Systems sind, das sie reflektieren.

Manche Supervisionsformen sind sehr stark **personenorientiert**; **Selbsterfahrung** ist Teil des settings (KSA). Andere grenzen Selbsterfahrung als solche ab, sind stärker **interaktionsorientiert** und versuchen, die „Spiele“ zu verstehen, die Menschen im Arbeitsfeld miteinander inszenieren. Aus der Geschichte heraus wird verständlich, daß es bei Supervisoren und bei der Klientel eine „**Organisationsblindheit**“ (Buchinger) oder sogar eine gewisse Organisationsfeindlichkeit gab, was manchmal dazu führte, daß die Individualisierung von Problemen, wie sie in Organisationen geschieht, verdoppelt wurde oder daß der Supervisor sich mit einem Klienten gegen den Leiter verbündete, was höchstens dazu führte, daß er von der Bestärkung abhängig wurde, nicht aber, daß er sein Problem lösen konnte. Manche schlechten Erfahrungen aus dieser Zeit dienen wohl auch heute oft als Vorwand, nicht in Supervision zu gehen.

Ein anderer Vorwurf ist die **Defektorientierung** vor allem der Psychoanalyse im Gegensatz zur Orientierung an den **Ressourcen**. Und in der Tat gab es Zeiten, in denen das so gewesen sein mag; ich kenne heute keine Supervisoren und Psychoanalytikerinnen, die sich nicht auf die Ressourcen einer Person beziehen, allerdings nicht in einem positivistischen Sinne. Das positive Denken ist ein Verrat an dem Leiden von Menschen, das dort einfach weggeredet wird.

Mit der **Supervision von Teams** entwickelte sich ein weiteres setting, das notwendigerweise den institutionellen Kontext der Supervisanden einbeziehen musste. Die Einbeziehung der Leitung in Kontraktverhandlungen, in Rückkoppelungs- und Auswertungssitzung war wohl

der erste Schritt weg von einer ganz unabhängigen Supervision, die in einer Art Nische stattfand, hin zu einer Supervision in der Organisationsöffentlichkeit. Man kam ab von der reinen Personenorientierung und der damit verbundenen Beziehungsklärung zu einer Fokussierung auf Rollen und institutionelle Strukturen. Man begann, sich vom Familien- oder Gruppenbild, das Teams meist von sich selbst haben, zu lösen und konnte sie als Subsysteme von Organisationen wahrnehmen.

Denn Teams sind nicht dasselbe wie Gruppen. Sie beherbergen **Aspekte der Gruppendynamik** und auch der **Organisationsdynamik** und müssen insofern ständig Widersprüche zwischen Gruppe und Organisation austarieren: Als Gruppen schließen sie sich nach außen ab, als Teil der Organisation müssen sie sich vernetzen. Als Gruppe wollen sie autonom sein; als Subsystem sind sie übergeordneten Vorgaben unterworfen etc.

Organisationssupervision, Organisationsberatung ist die komplexeste Form der Supervision, die sich auf das Ganze einer Einrichtung bezieht.

Psychodynamische Organisationsberatung geht davon aus, daß auch Organisationen ein Innenleben haben. Sie binden Ängste ihrer Mitglieder, und sie haben eine spezifische Abwehrform gegen Ängste, und in ihren Strukturen und Rollen spielt sich eine Dynamik ab, die den Personen, die dort arbeiten, z. T. nicht bewusst ist. Je weniger diese Themen bewusst sind, desto stärker und destruktiver ist aber ihr Einfluß auf das alltägliche Handeln. Ein Aufklärung darüber dient der Weiterentwicklung und der Reifung einer Organisation und ihrer Kultur.

8. Ausblick

Mit der Arbeit in konkreten Arbeitsfeldern hat sich also auch Supervision als Profession entwickelt und verändert. Abzulesen ist das an den jeweiligen Ausbildungsrichtlinien und Standards. In fast allen settings wird auf mehreren Ebenen, der personalen, der gruppendynamischen und der organisationalen, gearbeitet, und **die Reflexion erfolgt mehrperspektivisch und methodenplural**.

An die Stelle der Suche nach der Wahrheit tritt die Schulung der Wahrnehmung. Schon die Komplexität des Feldes macht es notwendig, sich davon zu verabschieden, es gäbe die eine richtige Antwort auf eine Frage oder die eine Wahrheit, an der man sich orientieren kann. Denn eine Organisation existiert vor allem in den Köpfen der Menschen, die dort arbeiten. Wenn es 30 Mitarbeitende gibt, gibt es 30 verschiedene Vorstellungen von dieser Organisation, und evtl. geht jeder davon aus, seine Vorstellung sei die richtige. Um Mißverständnisse zu vermeiden sollten im Austausch miteinander Annäherungen erzielt werden.

Im Interesse der Gesamtorganisation wäre es wünschenswert, daß auch die unterschiedlichen BeraterInnen die Grenzen ihrer je eigenen Methode erkennen und sich vor Ort vernetzen. D.h. daß sie sich mit den AuftraggeberInnen auf gemeinsame Ziele einigen, ihr jeweiliges Vorgehen offen legen und abstimmen. Dazu müssten alle die Organisation systemisch als ein komplexes Zusammenspiel vieler Facetten sehen, die in ihren Widersprüchen und wechselseitigen Abhängigkeiten mehrperspektivisch zu betrachten sind. Diese **Vernetzung** wäre eine hochrangige Aufgabe für die Personalentwicklung, eine, die ein Konfliktmanagement implizieren würde.

Denn bei den unterschiedlichen Beratungsansätzen gibt es unterschiedliche Kulturen.

Unternehmensberater gehen von der Machbarkeit und dem Erfolg ihrer Vorhaben aus, und die ökonomische Rationalität dominiert ihre Arbeit. Ihre Interventionen gehen im Unterschied zu Supervisionen top to down. Unter dem Gesichtspunkt von Effektivität ist für langwierige Prozesse weder Zeit noch Geld. Menschen sind aber langsam. Und ihre Widerstände und Unsicherheiten sind nicht nur Störfaktoren; sie sind auch wichtige Indikatoren, und sie bergen ein kreatives Potential. Langfristig gesehen ist es sehr effektiv, dieses Potential zu nutzen und auch Strukturveränderungen wirklich anzubinden an Personen, an die, die sie tragen müssen.

Diese Zusammenarbeit erforderte auch eine Auseinandersetzung über gemeinsame ethische Orientierung vor allem hinsichtlich des **Menschenbildes**. Damit kommen wir an bei einer theologischen Frage.

Es geht in der Personalentwicklung ja darum, den Reichtum, aber auch das Leiden und die Grenzen von Menschen wahrzunehmen und damit umzugehen. Es geht drum, daß Menschen mit ihrer jeweiligen Eigenarten, Stärken, Schwächen an den Platz kommen, der passend für sie ist im Interesse des Ganzen.

Dem zu entsprechen, würde bedeuten, sich auf einen Prozeß einzulassen, dessen Ausgang offen ist, der mit Störungen, Widerständen und Konflikten konstruktiv umzugehen versucht, ein **lebendiger Prozeß**, der bewusst in allen seinen Implikationen reflektiert und gestaltet wird.

Nach meiner Überzeugung ist Supervision sehr dafür geeignet, eine entsprechende Kultur zu fördern, und die Kirche könnte ihrer eigenen Tradition gerecht werden, indem sie solche Prozesse und solche Kultur ermöglicht. Darin würde sie sich von andern Institutionen, die dem Zeitgeist entsprechend anders verfahren, heilsam unterscheiden. In diesem Sinne geht es mir um eine **Institutionalisierung der Supervision im Rahmen von PE**.

Reflexion und **Selbstreflexion ist immer eine Relativierung, die verunsichert und die Alternativen ermöglicht**. Damit kann sie Starres in Bewegung bringen.

In der Supervision steht am Anfang nicht das Wissen, sondern das Nichtwissen als eine Kernkompetenz: Als Supervisorin muß ich mich vor allem aus dem Konzept bringen lassen und mich auf Unbekanntes einlassen. Die Supervisanden werden dadurch auf ihr Eigenes aufmerksam, sie kommen zu sich; ihnen wird nicht etwas übergestülpt, was angeblich gut für sie ist. Es kommt ein Prozeß in Gang, in dem es zu unvorhersehbaren Entdeckungen kommen kann

Die Supervisanden entwickeln eigene Wege und lernen ihrerseits, Unsicherheit auszuhalten, auf Unbekanntes zuzugehen, ihre Kräfte zu entdecken. Sie wachsen, indem sie selbst die Verantwortung für sich übernehmen.

Nicht selten kommt es in einer Supervisionssitzung zu einem Kairos, wo eine Erkenntnis aufleuchtet, indem mehrere Einsichten, Perspektiven und die dazugehörigen Gefühle auf einmal zusammenschießen. Das kann man nicht machen. Das ist ein Moment der Gnade. Es wird damit eine Erfahrung gemacht, die sich nicht festhalten läßt. Das ist ein exemplarisches Lernen. Es ist übertragbar, es wird rückgekoppelt mit der Tätigkeit im Arbeitsfeld und beeinflusst auf diesem Wege die Organisationskultur.